PENGUKURAN KINERJA KOPERASI DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Rudy Lizwaril
Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama
E-mail: rudy.lizwaril@widyatama.ac.id

ABSTRAK

Koperasi di Indonesia pada saat ini belum memiliki kinerja yang memuaskan. Pada umumnya pengukuran kinerja perusahaan atau unit usaha hanya berdasarkan aspek finansial. Demikian pula halnya dengan koperasi, koperasi dinyatakan berkinerja baik jika memperoleh laba yang tinggi dan memiliki aset yang besar. Oleh karena koperasi memiliki tujuan yang tidak semata-mata bisnis, diperlukan suatu metode untuk mengukur kinerja koperasi dari berbagai aspek. Salah satu metode yang dianggap tepat untuk mengukur kinerja koperasi adalah balanced scorecard.

Hasil pengukuran kinerja Koperasi INTI dengan menggunakan metode balanced scorecard dari tahun 2008 s.d. 2009 berturut-turut 98,85; 85,27; 95,77; 76,90; 87,97; 89,96, namun demikian belum pernah mencapai skor 100.

Pencapaian masing-masing perspektif selalu berubah, hal ini disebabkan Koperasi INTI belum dapat mempertahankan kinerja yang telah dicapai.

Agar dapat mencapai skor yang optimal peneliti menyarankan agar koperasi perlu mempertahankan pencapaian skor yang telah ada dengan tetap berusaha mencapai target-target lainnya, beberapa unsur yang harus diperhatikan untuk masing-masing perspektif adalah: (a) Untuk perspektif keuangan: Perputaran persediaan, melakukan perbaikan manajemen pembelian, sehingga dapat mengurangi hari terjual persediaan, (b) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan Perlu disempurnakan sistem informasi akuntansi melalui penyediaan perangkat lunak sistem pelaporan keuangan, sehingga laporan keuangan dapat diselesikan lebih cepat, (c) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Kaderisasi dan sumbang saran. Perlu dilakukan promosi pelatihan anggota sehingga lebih banyak lagi anggota yang ikut serta. Untuk sistem sumbang saran perlu dilengkapi dengan saran dan cara-cara melaksanakan saran tersebut, sehingga sistem sumbang saran ini menjadi lebih efektif.

Kata kunci : *Kinerja, Balance Scorecard, Koperasi*

Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika
JINAH
Volume 4
Nomor 2
Singaraja, Juni 2015
ISSN 2089-3310

PENDAHULUAN

Koperasi di Indonesia meskipun sudah lama berdiri, masih belum memiliki kinerja yang memuaskan. Secara umum, permasalahan yang dihadapi koperasi adalah kekurangan likuiditas, legalitas dan belum meratanya pemanfaatan teknologi untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi pelayanan (Choirul Djamhari, Deputi Bidang Pembiayaan Kementrian Koperasi dan UKM, www.bisnis.com, 21-05-2014).

Sama halnya dengan jenis usaha lainnya, pengukuran kinerja koperasi masih bersifat tradisional. Pengukuran kinerja ini lebih menitikberatkan pada aspek keuangan, sehingga suatu koperasi dinilai baik jika labanya tinggi dan likuiditasnya baik. Padahal sebuah koperasi punya tugas yang lebih utama disamping memperoleh laba yang tinggi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Untuk mengetahui kinerja koperasi secara keseluruhan perlu digunakan suatu metode yang dapat mengukur kinerja koperasi bukan dari aspek keuangannya saja melainkan juga aspek-aspek non keuangan. Metode yang dianggap dapat memenuhi keinginan untuk menilai kinerja organisasi/perusahaan secara keseluruhan adalah *balanced scorecard*. Dengan metode ini diharapkan pengukuran kinerja tidak hanya pada asepk keuangan saja melainkan juga asepk lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja koperasi dengan *balanced scorecard*. Adapun rumusan maslaah dalam penelitian ini yakni Bagaimanakah pengukuran kinerja koperasi dengan metode *balanced scorecard*?

KAJIAN PUSTAKA

1.1. Kinerja

Pengertian kinerja dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Balai Pustaka adalah :

1. sesuatu yang dicapai
2. prestasi yang diperlihatkan
3. kemampuan kerja (tt peralatan) (1995:503).

Siegel dan Shim memberikan batasan yang lebih rinci tentang kinerja yaitu : "Pernyataan yang menyajikan ukuran hasil yang sebenarnya dari beberapa kegiatan pribadi atau kesatuan pada periode waktu yang sama. Hasil ini sebaiknya dibandingkan dengan anggaran atau ukuran standar yang diperoleh dengan beberapa asumsi keadaan selama periode yang sama". (1994:340).

Pengertian kinerja menurut Cooper dan Ijiri adalah : "*General term applied to part or all the conduct or activities of an organization a period of time* ". (1984 : 378).

Dari ketiga ungkapan di atas dapatlah ditarik suatu pengertian dari kinerja yaitu :

1. Gambaran prestasi yang telah dicapai.
2. Selalu dibandingkan dengan ukuran standar.
3. Sifatnya relatif tergantung pada tinggi rendahnya standar yang digunakan.

Di lingkungan usaha, secara umum masih ada anggapan bahwa laba merupakan salah satu tolok ukur dalam mengukur kinerja perusahaan. Sehingga perusahaan yang labanya kecil dianggap berkinerja rendah, padahal ada aspek lain yang harus dinilai. Dengan demikian laba bukan satu-satunya tolak ukur dalam menilai perusahaan.

Pada dasarnya kinerja dapat juga diartikan sebagai hasil yang telah dicapai dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam pembahasan ini kinerja dimaksudkan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai kegiatan yang dilakukan dalam mendayagunakan sumber-sumber yang tersedia.

Namun demikian perlu dipahami, bahwa perusahaan mempunyai berbagai ragam kegiatan, sehingga untuk mengukur kinerjanya perlu ditentukan aspek yang menjadi tolok ukur pengukuran kinerja tersebut. Tolok ukur penting untuk menentukan pencapaian kinerja perusahaan secara empiris. Dengan demikian informasi tentang kinerja yang diberikan dapat mencerminkan hasil kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Berkaitan dengan masalah ini, maka untuk menentukan keberhasilan suatu perusahaan, *Standards of Desirability* atau apa yang diharapkan perusahaan dalam melakukan sesuatu harus dinyatakan secara jelas. Dengan demikian, baik perusahaan ataupun penilai dalam menentukan keberhasilan perusahaan benar-benar mengetahui apa yang diinginkan oleh perusahaan.

1.2. Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut Paul R. Niven (2002:12):

> *We can describe the Balanced Scorecard as a carefully selected set of measures derived from an organization's strategy. The measures selected for the Scorecard represent a tool for leaders to use in communicating to employees and external stakeholders the outcomes and performance drivers by which the organization will achieve its mission and strategic objectives.*

Pengertian lainnya menurut Mulyadi : *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (2001:1). Sedangkan *Anthony, Banker, Kaplan,* dan *Young (1997)*

mendefinisikan *Balanced Scorecard "a measurement and mangement system that views a busniess unit's performance form four perspectives: financial, customers, internal business process and learning and growth*".

Dari uraian di atas, dapat ditarik suatu pengetian *Balanced Scorecard* yaitu sebuah konsep pendekatan baru dalam mengukur kinerja perusahaan, dimana tidak hanya perspektif keuangan saja yang diukur, tetapi juga perspektif non-keuangan , seperti : pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada dasarnya tujuan yang hendak dicapai sebuah organisasi adalah menciptakan perubahan-perubahan dalam pertambahan kekayaan yang bersifat material dan immaterial, yang diwujudkan dalam visi organisasi. Dengan konsep *Balanced Scorecard*, pencapaian visi organisasi tersebut diturunkan secara menyeluruh (komprehensif) ke dalam empat perspektif :

1. Perspektif keuangan (finansial).
2. Perspektif pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3. Koperasi

Koperasi menurut UU No. 25 Tahun 1992 adalah adalah : badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Tujuan dibentuknya koperasi berdasarkan UU No. 25 tahun 1992 adalah: memajukan kesejahteran anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan UUD 45.

Mengingat tujuan koperasi tidak semata-mata mencari keuntungan dan tugas koperasi yang lebih kompleks dibandingkan unit usaha lain, adalah menjadi tidak adil jika kinerja koperasi hanya dinilai dari sisi keuangan saja, sehingga lebih tepat menilai kinerja koperasi dari berbagai aspek. Salah satu metode yang dianggap tepat untuk menilai kinerja koperasi adalah *Balanced Scorecard.*

METODE PENELITIAN

Teknik Analisis data

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang dilakukan adalah metode deskriptif yaitu jenis penelitian yang menggambarkan apa yang dilakukan perusahaan berdasarkan fakta-fakta/kejadian-kejadian pada perusahaan tersebut untuk kemudian diolah menjadi data dan selanjutnya dianalisis sehingga pada akhirnya menghasilkan suatu kesimpulan. Sebelum

melakukan pengukuran kinerja penulis melakukan langkah-langkah implementasi *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

1. **Menentukan Jenis Usaha**

   Jenis usaha Koperasi INTI adalah perdagangan umum dan simpan pinjam.

2. **Menentukan Visi Perusahaan**

   Visi perusahaan atau tujuan yang hendak dicapai sebuah perusahaan di masa depan merupakan hal yang sangat penting dan memberikan seluruh anggota organisasi perusahaan suatu fokus yang terarah. Visi Koperasi INTI adalah *Menjadi penyedia solusi infokom terkemuka di Indonesia.*

3. **Membangun Perspektif**

   Berdasarkan metode Balanced Scorecard perspektif yang dibangun terdiri dari empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

4. **Menurunkan Visi Perusahaan ke Setiap Perspektif**

   Visi perusahaan diturunkan ke setiap perspektif sebagai berikut :

   a. Keuangan yang sehat diturunkan ke dalam perspektif keuangan.
   b. Seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan diturunkan dalam perspektif pelanggan.
   c. Berkembang dan terdepan dalam keselamatan dan keandalan diturunkan dalam perspektif proses bisnis internal.
   d. Pelopor dalam pembangunan berwawasan lingkungan diturunkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

5. **Mengidentifikasikan Faktor Kritis**

   Pada tahap ini kita identifikasikan faktor-faktor kritis apa yang terdapat dalam perusahaan dalam mencapai visi yang diinginkan. Faktor-faktor kritis tersebut bisa berbeda satu sama lain berdasarkan jenis industri.

6. **Membangun Ukuran-ukuran Faktor Kritis**

   Selanjutnya dalam tahap ini ditentukan ukuran-ukuran kuantitatif dari faktor kritis tersebut, sehingga mudah untuk dimengerti dan dilaksanakan pada level operasional.

7. **Mendirikan Balanced Scorecards yang Komprehensif**

   Setelah tahap-tahap diatas dilalui, maka tahap berikutnya adalah mendirikan suatu struktur *Balanced Scorecards* yang komprehensif, yang menggambarkan seluruh hasil penurunan visi perusahaan ke setiap perspektif yang diinginkan.

8. **Memformulasikan Target**

   Target atau pun hasil yang diharapkan merupakan suatu komitmen dari hasil konsensus anggota organisasi. Dimana target tersebut merupakan hasil minimal yang harus diperoleh guna tercapainya visi perusahaan. Dengan adanya target perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan dari usaha atau pun kegiatan yang selama ini dilakukan perusahaan. Dalam hal ini target berdasarkan Keputusan Rapat Anggota Tentang Rencana Kerja dan Anggaran Koperasi Tahun 2008 sampai dengan 2013.

9. **Mengukur Kinerja**

   Pada tahap ini dilakukan pengukuran kinerja berdasarkan struktur *Balanced Scorecards.*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan untuk tahun 2008, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.1.

Pengukuran Kinerja Tahun 2008

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 25.041.454.310,00	Rp 32.249.478.000,00	22,00
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	- 2,01% thd. Penjualan	- 2,16% thd. Penjualan	21,47
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual)	30	40	15,00
II.	PELANGGAN	10	a. Perolehan Kontrak	10%	20%	11,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Komplain Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan, tgl bulan berikutnya	15	20	3,75
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	1%	5,50
IV.	BELAJAR DAN BERKEMBANG	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.424,43 jt/Orang/Thn.	- Rp.546,60 jt/Orang/Thn.	5,50
		2	- Profesionalisme (Pelatihan/ Karyawan)	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi (Jumlah Anggota Yg Diberikan Pelatihan)	50	43	1,72
		1	- Sumbang Saran (Jumlah Saran/Karyawan)	59	54	0,92
Jumlah		100				98,85

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2008 secara keseluruhan memperoleh skor 76,85 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi berhasil melampaui target penjualan dan *Net Profit Margin*. Namun untuk unsur perputaran persediaan masih di bawah target yaitu mencapai 40 hari dari 30 hari yang ditargetkan.

b. Untuk perspektif pelanggan koperasi berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu 20%. Hal ini sangat mendukung kesinambungan usaha koperasi, karena kontrak-kontrak yang akan dijadikan penjualan sudah diperoleh.
c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi masih belum dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Hal ini disebabkan kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang. Biasanya koperasi mempekerjakan lulusan SMK untuk melakukan proses pelaporan keuangan. Namun demikian untuk pegawai yang keluar (*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.
d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi berhasil melampaui target produktivitas karyawan sebagai akibat terlampauinya target penjualan. Untuk pelatihan kepada anggota baru tercapai 43 orang dari target 50 orang. Hal ini disebabkan ada anggota yang mengundurkan diri secara mendadak padahal peserta dibatasi hanya 50 orang. Demikian pula halnya dengan sumbang saran, masing-masing karyawan diwajibkan untuk memberikan satu saran dan dilombakan, namun masih terdapat karyawan yang belum memberikan saran dengan alasan sakit atau cuti pada saat saran dikumpulkan.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah:

1) Untuk perspektif keuangan: Perputaran persediaan
2) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan
3) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Kaderisasi dan sumbang saran.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilkukan untuk tahun 2009, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.2.

Pengukuran Kinerja Tahun 2009

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 35.637.983.030,00	Rp 36.431.014.120,00	20,45
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	- 3,73% thd. Penjualan	- 2,00% thd. Penjualan	10,73
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual)	30	40	15,00
II.	PELANGGAN	10	a. Perolehan Kontrak	10%	20%	11,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Komplain Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan, tgl bulan berikutnya	15	19	3,95
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	1%	5,50
IV.	BELAJAR DAN	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.647,96 jt/Orang/Thn.	- Rp.617,47 jt/Orang/Thn.	4,76
	BERKEMBANG	2	- Profesionalisme (Pelatihan/ Karyawan)	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi (Jumlah Anggota Yg Diberikan Pelatihan)	50	47	1,88
		1	- Sumbang Saran (Jumlah Saran/Karyawan)	59	54	0,92
Jumlah		100				65,74

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2009 secara keseluruhan memperoleh skor 65,74 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan dan memperoleh skor lebih rendah dari tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi berhasil melampaui target penjualan. Namun untuk unsur *Net Profit Margin* dan perputaran persediaan masih di bawah target yaitu mencapai 40 hari dari 30 hari yang ditargetkan.

b. Untuk perspektif pelanggan koperasi berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu 20%, menekan komplain pelanggan dan denda keterlambatan. Hal ini sangat mendukung kesinambungan usaha koperasi, karena kontrak-kontrak yang akan dijadikan penjualan sudah diperoleh.

c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi masih belum dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Hal ini disebabkan kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang. Biasanya koperasi mempekerjakan lulusan SMK untuk melakukan proses pelaporan keuangan. Namun demikian untuk pegawai yang keluar

(*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.

d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi belum berhasil melampaui target produktivitas karyawan sebagai akibat tidak tercapainya target penjualan. Untuk pelatihan kepada anggota baru tercapai 47 orang dari target 50 orang. Hal ini disebabkan ada anggota yang mengundurkan diri secara mendadak padahal peserta dibatasi hanya 50 orang. Demikian pula halnya dengan sumbang saran, masing-masing karyawan diwajibkan untuk memberikan satu saran dan dilombakan, namun masih terdapat karyawan yang belum memberikan saran dengan alasan sakit atau cuti pada saat saran dikumpulkan.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah:

1) Untuk perspektif keuangan: *Net Profit Margin* dan Perputaran persediaan
2) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan
3) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Produktivitas Karyawan, Kaderisasi dan sumbang saran.

Tabel 5.3.

Pengukuran Kinerja Tahun 2010

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 37.619.002.090,00	Rp 40.075.769.633,00	21,31
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	- 1,89% thd. Penjualan	- 2,08% thd. Penjualan	22,00
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual)	30	35	17,14
II.	PELANGGAN	10	a. Perolehan Kontrak	10%	6%	6,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Komplain Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan, tgl bulan berikutnya	15	18	4,17
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	1%	5,50
IV.	BELAJAR DAN BERKEMBANG	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.737,63 jt/Orang/Thn.	- Rp.679,25 jt/Orang/Thn.	4,60
		2	- Profesionalisme (Pelatihan/ Karyawan)	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi (Jumlah Anggota Yg Diberikan Pelatihan)	50	52	2,08
		1	- Sumbang Saran (Jumlah Saran/Karyawan)	59	57	0,97
Jumlah		100				74,46

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2010 secara keseluruhan memperoleh skor 74,46 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan, namun demikian memperoleh skor lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi berhasil melampaui target penjualan. Namun untuk unsur *Net Profit Margin* dan perputaran persediaan masih di bawah target yaitu mencapai 35 hari dari 30 hari yang ditargetkan namun demikian ada perbaikan 5 hari dibandingkan tahun lalu.
b. Untuk perspektif pelanggan koperasi belum berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu hanya 6%, namun demikian berhasil menekan komplain pelanggan dan denda keterlambatan.
c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi masih belum dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Hal ini disebabkan kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang. Koperasi mempekerjakan lulusan SMK untuk melakukan proses pelaporan keuangan. Namun demikian untuk pegawai yang keluar (*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.
d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi belum berhasil melampaui target produktivitas karyawan meskipun penjualan melampaui target. Hal ini disebabkan adanya penambahan 8 orang pegawai baru sehingga angka pembagi menjadi lebih besar. Untuk pelatihan kepada anggota tercapai 52 orang dari target 50 orang. Hal ini disebabkan semua anggota dan cadangan peserta hadir semua. Demikian pula halnya dengan sumbang saran, masing-masing karyawan diwajibkan untuk memberikan satu saran dan dilombakan, masih terdapat karyawan yang belum memberikan saran dengan alasan sakit atau cuti pada saat saran dikumpulkan namun demikian terdapat perbaikan.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah:

1) Untuk perspektif pelanggan: Pertumbuhan perolehan kontrak.
2) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan
3) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Produktivitas Karyawan, Kaderisasi dan sumbang saran.

Tabel 5.4.

Pengukuran Kinerja Tahun 2011

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 46.404.918.154,87	- Rp 14.679.010.316,19	6,33
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	- 1,79% thd. Penjualan	- 3,44% thd. Penjualan	22,00
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual)	30	36	16,67
II.	PELANGGAN	10	a. Perolehan Kontrak	10%	4%	4,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan	- Tanggal 15 bulan berikutnya.	- Tanggal 17 bulan berikutnya.	4,41
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	1%	5,50
IV.	BELAJAR DAN BERKEMBANG	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.800,08 jt/Orang/Thn.	- Rp.473,52 jt/Orang/Thn.	2,96
		2	- Profesionalisme	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi	50	51	2,04
		1	- Sumbang Saran	31	31	1,00
Jumlah		100				70,58

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2011 secara keseluruhan memperoleh skor 77,58 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi tidak berhasil melampaui target penjualan. Hal ini disebabkan adanya kebijkan pengurus untuk mengganti kebijakan akuntansi berdasarkan PSAK menjadi PSAK-ETAB. Akibatnya koperasi tidak lagi mengkonsolidasikan laporan keuangan anak perusahaannya. Untuk unsur *Net Profit Margin* berhasil melampaui target dan perputaran persediaan masih di bawah target yaitu mencapai 36 hari dari 30 hari yang ditargetkan.
b. Untuk perspektif pelanggan koperasi belum berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu hanya 4%, namun demikian berhasil menekan komplain pelanggan dan denda keterlambatan.
c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi masih belum dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Hal ini disebabkan kompetensi sumber daya manusia yang masih kurang. Koperasi mempekerjakan lulusan SMK untuk melakukan proses pelaporan keuangan. Namun demikian untuk pegawai yang keluar (*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.
d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi belum berhasil

melampaui target produktivitas karyawan meskipun penjualan melampaui target. Hal ini disebabkan adanya perubahan kebijakan akuntansi sehingga angka penjualan menjadi lebih kecil. Untuk pelatihan kepada anggota tercapai 51 orang dari target 50 orang. Hal ini disebabkan semua anggota dan cadangan peserta hadir semua. Demikian pula halnya dengan sumbang saran, masing-masing karyawan diwajibkan untuk memberikan satu saran dan dilombakan.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah:

1) Untuk perspektif keuangan: Realisasi Penjualan dan perputaran penjualan.
2) Untuk perspektif pelanggan: Pertumbuhan perolehan kontrak.
3) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan
4) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Produktivitas Karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilkukan untuk tahun 2012, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.5.

Pengukuran Kinerja Tahun 2012

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 14.777.562.272,34	Rp 13.781.927.673,77	18,65
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	- 5,31% thd. Penjualan	- 2,74% thd. Penjualan	10,31
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual)	30	30	20,00
II.	PELANGGAN	10	a. Perolehan Kontrak	10%	8%	8,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Komplain Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan, tgl bulan berikutnya	15	15	5,00
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	1%	5,50
IV.	BELAJAR DAN BERKEMBANG	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.476,70 jt/Orang/Thn.	- Rp.574,25 jt/Orang/Thn.	5,50
		2	- Profesionalisme (Pelatihan/ Karyawan)	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi (Jumlah Anggota Yg Diberikan Pelatihan)	50	50	2,00
		1	- Sumbang Saran (Jumlah Saran/Karyawan)	31	31	1,00
Jumlah		100				69,31

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2012 secara keseluruhan memperoleh skor 69,31 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan dan lebih rendah dari tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi tidak berhasil melampaui target

penjualan. Untuk unsur *Net Profit Margin* belum berhasil melampaui target dan perputaran persediaan berhasil mencapai target yaitu mencapai 30 hari dari 30 hari yang ditargetkan.

b. Untuk perspektif pelanggan koperasi belum berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu hanya 4% akibat tidak tercapainya target penjualan, namun demikian berhasil menekan komplain pelanggan dan denda keterlambatan.
c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Hal ini disebabkan adanya peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui kursus dan pelatihan. Pegawai yang keluar (*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.
d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi berhasil melampaui target produktivitas karyawan karena penjualan melampaui target. Untuk pelatihan kepada anggota tercapai 50 orang dari target 50 orang. Demikian pula halnya dengan sumbang saran, masing-masing karyawan telah memberikan satu saran dan dilombakan.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah: Untuk perspektif keuangan: Realisasi Penjualan dan *Net Profit*. Untuk perspektif pelanggan: Pertumbuhan perolehan kontrak. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan untuk tahun 2013, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.6.

Pengukuran Kinerja Tahun 2013

No.	Perspektif	Bobot	Sasaran		Pencapaian	
			Indikator	Target	Jumlah	Bobot
I.	KEUANGAN	20	a. Total Penjualan	- Rp 18.693.704.728,00	Rp 28.536.557.280,00	22,00
		20	b. Net Profit Terhadap Penjualan	3,45%	- 2,61% thd. Penjualan	15,10
		20	c. Perputaran Persediaan (maks hari terjual).	30	40	15,00
II.	PELANGGAN	10	a. Pertumbuhan Perolehan Kontrak	10%	12%	11,00
		5	b. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 5% Komplain Jmlh Transaksi)	5%	5%	5,00
		5	c. Peningkatan Kualitas Pelayanan (Max 1% Denda)	1%	1%	5,00
III.	PROSES BISNIS INTERNAL	5	a. Penyelesaian Laporan Keuangan Bulanan, tgl bulan berikutnya	15	18	4,17
		5	b. Motivasi (Maks 2 % Resign)	2%	4%	2,50
IV.	BELAJAR DAN BERKEMBANG	5	a. Produktivitas Karyawan	- Rp.667,63 jt/Orang/Thn.	- Rp.1.019,16 jt/Orang/Thn.	5,50
		2	- Profesionalisme (Pelatihan/ Karyawan)	1	1	2,00
		2	- Kaderisasi (Jumlah Anggota Yg Diberikan Pelatihan)	50	45	1,80
		1	- Sumbang Saran (Jumlah Saran/Karyawan)	28	25	0,89
Jumlah		100				89,96

Sumber : Penelitian 2014

Pencapaian kinerja pada tahun 2013 secara keseluruhan memperoleh skor 89,31 dari nilai 100 yang harus dicapai. Dengan demikian secara keseluruhan koperasi belum dapat mencapai target yang diharapkan dan lebih tinggi dari tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

a. Untuk perspektif keuangan koperasi berhasil melampaui target penjualan. Untuk unsur *Net Profit Margin* belum berhasil melampaui target dan perputaran persediaan belum berhasil mencapai target yaitu mencapai 40 hari dari 30 hari yang ditargetkan.
b. Untuk perspektif pelanggan koperasi berhasil melampaui target pertumbuhan kontrak yang ditetapkan yaitu hanya 12% dan berhasil menekan komplain pelanggan dan denda keterlambatan.
c. Untuk perspektif proses bisnis, koperasi belum dapat memenuhi target penyelesaian laporan keuangan. Pegawai yang keluar (*resign*) dapat ditekan hingga 1%. Ini membuktikan bahwa kenyamanan bekerja cukup baik.
d. Untuk perspektif belajar dan berkembang, koperasi berhasil melampaui target produktivitas karyawan karena penjualan melampaui target. Untuk pelatihan kepada anggota tercapai 45 orang dari target 50 orang. Untuk sumbang

saran, hanya 25 dari 28 orang yang memberikan saran.

Dari hasil penilaian kinerja di atas, beberapa unsur yang harus diperhatikan adalah:

1) Untuk perspektif keuangan: *Net Profit Margin* dan Perputaran Persediaan.
2) Untuk perspektif bisnis internal : Penyelesaian Laporan Keuangan dan Motivasi.
3) Untuk perspektif belajar dan berkembang : Kaderisasi dan Sumbang Saran

Pembahasan

Tabel 5.7.

Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	TARGET	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Keuangan	60	58,47	46,17	60,45	44,99	48,97	52,10
Pelanggan	20	21,00	21,00	16,00	14,00	18,00	21,00
Proses Bisnis Internal	10	9,25	9,45	9,67	9,91	10,50	6,67
Belajar & Berkembang	10	10,14	8,64	9,65	8,00	10,50	10,19
Jumlah	100	**98,85**	**85,27**	**95,77**	**76,90**	**87,97**	**89,96**

Sumber : Penelitian 2014

Dari Tabel 5.7. di atas bahwa pencapaian skor tertinggi terjadi pada tahun 2008 dan tidak terjadi lagi pada periode-periode berikutnya. Dari data di atas juga terlihat bahwa koperasi belum pernah mencapai skor 100.

1) Untuk perspektif keuangan hanya pada tahun 2010 yang melampui target.
2) Untuk perspektif pelanggan hanya pada tahun 2008, 2009 dan 2013 yang mencapai dan melampaui target.
3) Untuk perspektif bisnis internal hanya tahun 2012 yang mencapai target.
4) Untuk perspektif belajar dan berkembang 2008, 2012 dan 2013 yang mencapai target.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa

1) Hasil pengukuran kinerja Koperasi INTI dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dari tahun 2008 sampai dengan 2009 berturut-turut 98,85; 85,27; 95,77; 76,90; 87,97; 89,96, namun demikian belum pernah mencapai skor 100.

2) Pencapaian masing-masing perspektif selalu berubah, hal ini disebabkan Koperasi INTI belum dapat mempertahankan kinerja yang telah dicapai.

Saran-saran

1) Agar dapat mencapai skor yang optimal koperasi perlu mempertahankan pencapaian skor yang telah ada dengan tetap berusaha mencapai target-target lainnya.
2) Beberapa unsur yang harus diperhatikan untuk masing-masing perspektif adalah:
   a) Untuk perspektif keuangan:
      Perputaran persediaan, melakukan perbaikan manajemen pembelian, sehingga dapat mengurangi hari terjual persediaan.
   b) Untuk perspektif keuangan:
      Perlu dipersiapkan produk/jasa baru dan bisnis baru agar kesinambungan usaha terjamin.
   c) Untuk perspektif bisnis internal: Penyelesaian Laporan Keuangan
      Perlu disempurnakan sistem informasi akuntansi melalui penyediaan perangkat lunak sistem pelaporan keuangan, sehingga laporan keuangan dapat diselesikan lebih cepat.
   d) Untuk perspektif belajar dan berkembang: Kaderisasi dan sumbang saran.
      Perlu dilakukan promosi pelatihan anggota sehingga lebih banyak lagi anggota yang ikut serta. Untuk sistem sumbang saran perlu dilengkapi dengan saran dan cara-cara melaksankan saran tersebut, sehingga sistem sumbang saran ini menjadi lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N., John Derden , Norton M. Bedford, No "*Management Control System*" diterjemahkan Ir. Agus Maulana, MSM Erlangga, Jakarta 1993

Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, S. Mark Young, "*Management Accounting*", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1997

Brandon, Charlesh & Ralph E. Drtina, "*Management Accounting Strategic*

& Control", Mc Graw-Hill Company Inc, Toronto, 1997

Cooper W, W & Yuji Ijri (Edg) "*Kohler's Dictionary for Accountants*", 6th Edition, Printice Hall of Private Limited, Englewood Cliffs, 1984

Cunningham, William H, "*Introduction to Business*" 2nd Edition, South-WeternPublishing Co.,Cincinnati, Ohio, 1989

Friedman, Jack P., "*Dictionary of Business Terms*" , Baraon's Educational Series Inc., New York, 1987

Glueck, William F : Tauch Laurence R, *Strategic Management and Business Policy* ,Third Edition, New York The Grow - Hill Book Company 1988.

Hansen, Mowen & R. Don Maryanne M, "*Management Accounting*", International Thomson Publishing, Ohio, 1997

Hax, Arnold C. Majluf Nicolas S, *Strategic Management and Integrative Perspective*, Prentice - Hill Company 1984.

Kaplan, Robert S. & David P. Norton, " *The Strategy Focused Organization*". Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts, 2001

_____, " *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*". Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts, 1996

Mulyadi, "*Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard* – Bagian Pertama dari Dua Tulisan", Majalah Usahawan No. 02 TH XXVIII Februari 1999

_____, "*Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard* – Bagian Kedua dari Dua Tulisan", Majalah Usahawan No. 03 TH XXVIII Maret 1999

Mulyadi, & Johny Setiawan, *"Sistem Pelipatgandaa Kinerja Perusahaan* – Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen, Salemba Empat, Jakarta, 2001

Olve, Nils-G., Jan Ray & Magnus Wetter, *"Performances Drivers : A Pactical Guide to Using The Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, West Sussex, 1999

Robbins, Stephen P, *Organization Theory Structure Designs and Aplication*, Third Edition, Prentice - Hall - Inc. 1990.

Siegel, Geri & Helena Ramanaukus Marconi, *"Behavioral Accounting*",

South-WeternPublishing Co.,Cincinnati, Ohio, 1989

Siegel, Joel G. & Jae K. Shim, "*Kamus Istilah Akuntansi*", Alihbahasa Moh. Kurdi, PT Elex Media Komputindo, Jakarta, 1994

Sondang P. Siogian, *Manajemen Strategik*, Edisi Pertama, Jakarta Bumi Aksara 1995.

Sony Yuwono, Edi Sukarno, Muhammad Ichsan, "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard – Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*", Gramedia, Jakarta, 2002

Stern, Carl W. & George Stalk JR (Ed), "*Perspectives on Strategy – From The Boston Consulting Group*', John Wiley & Sons. Inc., Toronto, 1998

Tim BSC Proyek ABC, "*Balanced Scorecard – Mencapai Sukses Kompetisi*, Proyek ABC PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, Bandung, 2000

Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger "*Strategic Management Business Policy*" 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000

W.J.S. Poerwadarminta, "*Kamus Besar Bahasa Indonesia*", Balai Pustaka, Jakarta, 1995

UU No.25 Tahun 1992

www.bisnis.com diunduh tanggl 21 Desember 2014